

*#IT #менеджмент #HR #стартап #agile #рекрутинг #компания*

Калугина Валерия

# Управление персонажами в IT



Лучшие алгоритмы  
работы с персоналом  
IT-компаний

Валерия Калугина

**Управление персонажами в IT**

«Издательство «Союз писателей»

2022

УДК 005.95  
ББК 65.291.6

**Калугина В. О.**

Управление персонажами в IT / В. О. Калугина — «Издательство  
«Союз писателей», 2022

ISBN 978-5-00143-625-6

Эта книга — абсолютный must have для внедрения практических советов и рекомендаций. Автор книги Валерия Калугина — практикующий менеджер по персоналу и рекрутер в IT — делится опытом различных компаний, проводит подробное знакомство с персонажами в разработке программ многообеспечения и особенностями их найма. Книга содержит кейсы гибкого управления талантами, мотивацией и грейдинга, которые можно внедрить не только в IT, но и на любом предприятии. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005.95  
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-00143-625-6

© Калугина В. О., 2022  
© «Издательство «Союз  
писателей», 2022

# Содержание

Предисловие	6
Глава I. Работа в IT и digital глазами управленца	7
1.1. Функции управления в меняющихся условиях	7
1.2. Развеиваем мифы о персонажах в IT	10
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# **Валерия Олеговна Калугина**

## **Управление персонажами в IT**

© Калугина В. О., текст, 2022

© Издательство «Союз писателей», оформление, 2022

© ИП Соседко М. В., издание, 2022

## Предисловие

Несложно догадаться, что IT на сегодня – одна из ведущих отраслей, которая ставит работу с персоналом на новый уровень. Компании Google, Intel, Facebook, Яндекс и многие другие считаются эталоном лучших условий труда. Они задают тренды на автоматизацию и диджитализацию HR-процессов не только в IT и digital-сфере, но и в производстве, ритейле, финансовом и банковском секторе.

Моими клиентами для IT-подбора были как российские, так и зарубежные IT-компании со штатом от 3 до 1000 человек в разных городах мира. С 2016 года я занималась обучающими программами для начинающих программистов и понимаю, как становятся профессионалами бывшие студенты, а также люди 30+ лет, которые решили кардинально сменить сферу деятельности на IT. Поэтому отлично представляю, какие этапы должен пройти руководитель и/или HR в работе с высококвалифицированными и редкими сотрудниками из IT.

Я поделюсь опытом, как работать в современной компании с хорошо налаженной системой найма и развития сотрудников, расскажу о персонажах в IT и digital, которые встречались в моем профессиональном опыте.

В книге приведен опыт из абсолютно разных IT-компаний, рассмотрены роли/персонажи в разработке программного обеспечения и их отличия, содержатся кейсы по управлению мотивацией персонала и грейдинга. Практические советы и материалы по разработке индивидуальных карт развития и найма вы сможете внедрить у себя в компании уже на следующий день после прочтения книги.

Книга будет интересна как начинающим, так и опытным специалистам по персоналу, рекрутерам и менеджерам не только из сферы IT. Так, практика customer development в виде решенческого интервью для отработки запросов заказчика проникла из IT в мои HR-методики и успешно применяется в любой сфере управления людьми. Kanban-доска в онлайн-формате стала популярным методом ведения кандидатов по воронке от вакансии до трудоустройства у современного рекрутера.

Эти и многие другие методики и понятия из IT будут рассмотрены в книге, вы погрузитесь в мир передовых технологий и сможете узнать много нового для своего профессионального роста и работы с талантливыми людьми.

Большое влияние на написание книги оказали идеи известных авторов: Ф. Лалу «Открывая организации будущего», Дж. Рейнвортер «Как пасти котов», Э. Майклз «Вой на за таланты». Их я рекомендую к прочтению для закрепления материала. Успехов в изучении книги!

# Глава I. Работа в IT и digital глазами управленца

## 1.1. Функции управления в меняющихся условиях

Понятие «управление человеческими ресурсами», оно же «management of human resources», существует примерно с начала 90-х годов, до этого в организациях были лишь отделы кадров, как мы помним, выполнявшие административную и частично обеспечивающую кадрами функцию. Сейчас роль HR выходит далеко за рамки кадрового делопроизводства и классического управления. Эта сфера подразумевает грамотный подбор персонала, адаптацию и дополнительное обучение сотрудников, их мотивацию, развитие корпоративной культуры, оценку и аттестацию, ротацию по подразделениям, создание кадрового резерва, игрофикацию и много других функций.

*Даже если в вашей компании нет отдельного подразделения по управлению человеческими ресурсами, функции и задачи HR обычно ложатся на линейных руководителей, менеджеров или самого директора.*

Задачи по управлению людьми сегодня более чем обширны и требуют уже совершенно иной квалификации, нежели раньше. Это вполне можно назвать полноценным бизнес-партнерством, когда директор по персоналу воспринимается как ключевой сотрудник, который решает стратегические задачи по развитию компании наравне с другими руководителями технических и маркетинговых отделов. Однако было бы ошибкой со стороны топ-менеджмента относиться к HR как к волшебнику, который в одиночку способен решить кадровые проблемы компании. Каким бы опытным ни был HR, он всегда должен работать в связке с топ-менеджментом и руководителями подразделений, только тогда его работа будет эффективной.

**HR менеджер** (с англ. языка «human resources», менеджер по управлению персоналом, менеджер по персоналу) – это название должности сотрудника отдела персонала, который занимается подбором и развитием работников. То есть можно сказать, что работа HR менеджера заключается в управлении человеческими ресурсами.

**Рекрутер** – это специалист, который профессионально занимается поиском и подбором персонала. В его задачи входит определение компетенций, личностных и профессиональных качеств, которые нужны для того, чтобы занять вакантную должность в компании. Рекрутер составляет заявки на подбор персонала, ведет поиск на job-сайтах и в социальных сетях, работает с резюме, проводит собеседования. Этот процесс называют рекрутингом.

**Сорсер** – этот специалист находит всю доступную информацию о кандидате с помощью различных инструментов и ресурсов, например, Google Search, Facebook, LinkedIn, Telegram, GitHub и др. Для дальнейшей обработки найденных данных кандидата сорсер передает их рекрутеру для назначения собеседований.

HR, рекрутер и сорсер – понятия для российского рынка сравнительно новые. Однако на 2020 год более 2000 вакансий в России для HR и рекрутеров именно в сфере IT. Для сравнения вакансий HR в ритейле в 2,5 раза меньше.

Некоторые руководители компаний, к сожалению, до сих пор принимают HR-специалистов за кадровиков или рекрутеров, но при этом выражают пожелания к непосредственному их участию в развитии и реализации стратегии организации, развитии технических знаний для собеседований разработчиков.

Отдел кадров – это структурное подразделение, обеспечивающее работу с персоналом на предприятии. В основные должностные обязанности отдела кадров на предприятии входит оформление трудовых отношений с работниками, обеспечение кадрового делопроизводства,

ответы на типовые запросы сотрудников по трудовым вопросам, ведение кадровой отчетности в Пенсионный фонд РФ и др.

*Звонок от мамы:*

– *Мама, ты кем работаешь?*

– *Я HR в IT-компании.*

– *Как это?*

– *Ищу и устраиваю на работу программистов.*

– *Ты кадровик?*

От HR-службы ожидаются иные функции: это выполнение планов найма, активный рекрутинг, умение добиваться целей компании в работе с персоналом по мотивации и удержанию сотрудников, а также повышение эффективности проводимых мероприятий в сфере управления персоналом в компании, в том числе бесконфликтного расставания с сотрудниками. В этой службе могут работать HR, рекрутер, менеджер по работе с обучением персонала, корпоративный психолог и другие специалисты.

Основные ожидания топ-менеджмента от HR-направления – это четкое понимание стратегии и кадровой политики, основанной на целях и задачах компании:

– эффективное привлечение персонала;

– качественный и оперативный подбор высококвалифицированных специалистов;

– результативное и точечное обучение с последующим измерением его эффективности;

– удержание ключевых специалистов в компании, создание комфортного микроклимата;

– отчетность руководству, ведение HR-аналитики, дашбордов и трендов рынка кандидатов.

тов.

Говоря об оценке эффективности работы HR-департамента, также нужно понимать, что не все поддается измерению. К примеру, как выразить в количественных показателях положительный климат в коллективе? Интуитивно HR предполагает, что все хорошо в компании: люди работают, лояльны к компании, нет профессионального выгорания, нет текучки, но как это продемонстрировать в цифрах для руководителя? Действительно ли это так, а не субъективное мнение HR?

В числе прочего HR-служба курирует одни из самых затратных статей – социальные льготы, бенефиты, развитие и обучение персонала, корпоративные мероприятия. Все это основные показатели, по которым можно рассчитать KPI отдела в целом и каждого HR-менеджера в отдельности.

Главными показателями эффективности работы HR-департамента в IT являются успешная адаптация и найм новых сотрудников, профессиональный рост и развитие, удержание и лояльность специалистов.

Инициативы HR должны быть четко привязаны к задачам бизнеса и содержать в себе ответы на важные для любых менеджеров вопросы. Поэтому состав HR-службы очень индивидуален от компании к компании. В некоторых организациях это может быть целый штат рекрутеров и сорсеров (осуществляют поиск резюме и собеседования), штат маркетологов, которые занимаются продвижением HR-бренда, HR-аналитики, психологи и специалисты по обучению персонала. Иногда, наоборот, в небольших компаниях работает всего один HR-Generalist, который совмещает в себе все функции службы по персоналу в одном лице.

HR все больше становится полноправным бизнес-партнером в IT-бизнесе. Еще вчера об открытии новых направлений, получении крупных проектов HR узнавали постфактум, однако сегодня именно HR принимает решение: стоит или нет развивать новый стек программных технологий в компании, исходя из количества кандидатов на рынке труда.

Ожидания руководителей, как правило, связаны с проактивным и ответственным подходом HR-департаментов. Топ-менеджеры хотят видеть, понимать и иметь возможность оценить процессы, связанные с дорогостоящим IT-персоналом. Инициативы управленца в IT должны

быть четко привязаны к задачам бизнеса, а не только производства программного обеспечения (софта) и содержать в себе ответы на важные для любых собственников вопросы: зачем это делать, какие это даст результаты, сколько это будет стоить и что произойдет, если это не сделать. Такой подход требует от HR тесного контакта со всеми подразделениями, доверительных партнерских отношений с IT-отделами, умения убеждать и быть лидером изменений.

На сегодняшний момент у большинства владельцев бизнеса есть понимание важности службы персонала и содержания в штате профессиональных рекрутеров. Чаще всего служба персонала и рекрутинга создается в компании на этапе запуска, поскольку в первую очередь именно от найма зависит, как и какая команда будет работать.

В первую очередь, присутствуют ожидания от HR-службы инновационных решений в области исследования вовлеченности сотрудников, мотивации, корпоративного обучения, а также оперативного подбора персонала. Во вторую, это могут быть стажировочные программы.

Грамотный подбор и развитие сотрудников, пожалуй, и создают в результате организацию, обладающую айтишниками с уникальным опытом и компетенциями, что позволяет даже новой небольшой компании выполнять интереснейшие проекты для крупнейших российских и зарубежных заказчиков.

Вопреки распространенной ошибке начинать с найма, начать стоит с разработки профиля должности и нужных компетенций искомого кандидата (профиль нашего персонажа, который войдет в вакансию), поиска зарплатнойвилки и утверждения этого профиля у технического руководителя. На его основе можно сделать опросники для собеседований и понять, кто вам нужен.

Профиль и роль нашего персонажа из IT не следует путать с должностной инструкцией. Прежде всего потому, что должностная инструкция – это формальный документ, который нужен для внутреннего пользования кадровой службы, носящий вполне практическую направленность.

## 1.2. Развеиваем мифы о персонажах в IT

HR-департамент – это сердце компании, его мотор, душа, чувства и эмоции. Однако без знаний современных инструментов рекрутинга, образования, аналитики и цифровых платформ HR становится похож на ребенка, который инициирует вопросы взрослым, не понимая происходящего вокруг.

Незнание методологии и основ разработки программного обеспечения (ПО) – дело поправимое и изучаемое. Однако как быть с умением держать оборону на компрометирующие вопросы айтишников?

В привычной сфере розничной торговли вы вряд ли столкнетесь с контрвопросами кандидата в продавцы сети розничных магазинов, как и в любом процессе масс-найма. Вы наверняка сможете им ответить по предметной области, но как быть с программистами, химиками, биржевыми брокерами и другими узкоспециализированными профессионалами?

Нужно понять специфику отрасли и кто в ней работает. Для этого мы развеиваем несколько мифов относительно IT-специалистов.

### **МИФ 1. В IT-КОМПАНИЯХ РАБОТАЮТ ТОЛЬКО ПРОГРАММИСТЫ**

Нет, в IT-компаниях еще работают продавцы, маркетологи, бизнес- и системные аналитики, тестировщики, дизайнеры, менеджеры проектов (project manager), продуктоунеры (product manager) и другие не технические специалисты. Не у всех из них есть IT- или дизайнерское, маркетинговое образование, но они работают вместе над IT-проектом и понимают общую специфику отрасли. Обычно менеджер по персоналу или HR входит в эту команду и довольно быстро приспосабливается к пониманию «птичьего языка» и определенных понятий и сленга из IT.

При этом комплексная работа с персоналом, формирование команды профессионалов, ее мотивация и удержание в компании требуют качественно новых подходов и совершенно иной квалификации HR в IT, чем в ритейле или банковской сфере. Показательно и то, что вклад HR-отдела в бизнес-показатели IT-компаний сегодня можно оценить по вполне конкретным осязаемым параметрам:

- привлечение (PR-поддержка, внешнее позиционирование компании и т. д.),
- развитие (обучение, наставничество и т. д.),
- удержание (мотивация, вовлеченность).

То есть основные направления классического менеджмента в организации были и остались, но они корректируются в соответствии с современными тенденциями и высокой динамикой изменений в IT-отрасли.

В IT и digital очень важно профессионально расти. Так как скорость изменения технологий и рынка продуктов и услуг сверхвысока. Разработанный профиль роста должности сотрудника в виде документа – Карты развития – очень наглядно может иллюстрировать взаимосвязь его основных функций, зон ответственности, личностных качеств и компетенций, необходимых для эффективного выполнения этих функций. Как раз таки его составить может помочь руководитель технической команды HR. Это документ в условно свободной форме описания уровней роста и необходимых компетенций для кандидата для перехода на каждый новый уровень профессионализма и зарплаты. Конечно, Карта развития сотрудника – не единственный инструмент для развития и обучения в IT-компаниях, однако он может стать мощной отправной точкой для вас для разработки системы подбора персонала, адаптации (онбординга), а также работы с внутренним кадровым резервом в компании, о котором часто забывают. Более подробно о Карте развития сотрудника во второй главе книги.

## **МИФ 2. ДОСТАТОЧНО РАЗМЕСТИТЬ ВАКАНСИЮ, И КТО-ТО НАЙДЕТСЯ**

Важный тренд в IT-рекрутинге сегодня – это привлечение и подбор персонала вне job-сайтов. Классический hh.ru, job.ru и другие российские и зарубежные сайты подбора, конечно, работают на закрытие вакансий, но крайне ограничено. В основном через них можно найти совсем начинающих или уже очень зрелых специалистов за 40–45 лет.

Рынок труда на данный момент насыщен интернет- и таргет-рекламой с целью привлечь высококвалифицированных специалистов или талантливую молодежь под наиболее вкусные бонусы и зарплаты. Инструменты рекрутера по поиску узких специалистов с методов классического размещения вакансий на job-сайтах сильно разрослись до таргет-рекламы, event-маркетинга и поиска кандидатов через специальные сорсинговые сервисы. Не каждая компания готова конкурировать зарплатами с гигантами российских и зарубежных рынков. Однако стартапы составляют конкуренцию, набирают персонал и развиваются в России и за рубежом. В чем секрет?

*Опытный программист из глубинки Сибири вполне может быть интересен Google. И вы будете конкурировать с крупными IT-компаниями за него и в проектах, и в зарплате. На моем опыте общения с кандидатами, уехать в офис Google из провинциального городка вполне реально, как и работать с крупными корпорациями удаленно.*

## **МИФ 3. ГУМАНИТАРИИ В IT НЕ РАЗБИРАЮТСЯ**

За последние два десятилетия специфика деятельности HR изменилась кардинальным образом, и не только в IT.

Во-первых, мы работаем в условиях крайней неопределенности менеджмента и найма будущего. Диджитализация и появление онлайн-сервисов рекрутинга, автообзвон и собеседования кандидатов с роботами – пока эти инновации только помогают выполнять функции рекрутера, однако, кто знает, не заменит ли искусственный интеллект человека ПОЛНОСТЬЮ. Надеемся, что как раз ваши коммуникативные способности и чувство юмора, так необходимые в мире IT, помогут выдержать схватку с искусственным интеллектом. В России уже привычными стали чат-боты в мессенджере «Телеграмм», которые выполняют первичную функцию сбора данных по кандидату, и набирают популярность сервисы автообзвона для собеседований.

Во-вторых, IT-отрасль постоянно меняется, появляются новые языки программирования и технологии кодирования, растут требования к навыкам и знаниям. С этим может возникать сложность, так как нет четкого плана: должен ли рекрутер собеседовать кандидата по техническим навыкам, нужны ли ему специфичные знания, или он должен обсуждать только общие вопросы о вакансии, оценивать социальные навыки (soft skills).

Я встречала разных заказчиков и кандидатов, как тех, кто считает, что HR или рекрутер должен сам проводить техсобеседования, так и тех, кто яростно оспаривает необходимость IT-собеседования от лица, осуществляющего рекрутинг. Обычно приверженцев второй позиции и негативного отношения к техсобеседованиям от HR придерживаются чаще сами кандидаты. Собственники IT-фирмы и исполнительный директор (Chief Executive Officer, CEO) часто сами обладают только бизнес-компетенциями и слабо разбираются в технических вопросах, поэтому не видят сложности обучения HR техническому словарю и опросникам, так как сами через это обучались взаимодействовать с командой разработчиков. Обычно даже технический директор (chief technology officer, CTO) беседуют соискателей по заранее подготов-

ленным вопросам! Так как мир IT настолько обширен и уникальных технологий в нем слишком много для изучения одним человеком.

Возвращаясь к мифу: на данном этапе не только заметно расширился пул применяемых методов оценки кандидата, но и повысился профессиональный уровень самих HR-специалистов. Для некоторых собеседований вам достаточно опросить СТО о нужных вопросах кандидату (с ответами для вас) и просить рецензию на оценку тестового задания кандидата, для других без дополнительного образования или тренингов в IT-сфере для разбора специфики требований к кандидатам уже не обойтись. Но вы всегда можете и должны прибегать к помощи коллег-программистов из вашей фирмы, если не понимаете, о чем речь в вашей вакансии. Именно это и делает ваши услуги для работодателя или рекрутингового агентства уникальными, повышает вашу ценность на рынке.

#### **МИФ 4. ПРОГРАММИСТОМ СТАНОВЯТСЯ РАЗ И НАВСЕГДА**

Во многих компаниях произошли существенные перемены в видении того, чему и как обучать, в чем, а главное, зачем развивать сотрудников. Как оценивать итоговый результат труда программиста вне классической советской аттестации? Как будет расти зарплата сотрудников?

В классике менеджмента 90-х гг. акцент делался чаще на профессиональные навыки и инструменты, непосредственно относящиеся к предмету труда. Например, знаешь свое предметное поле, используешь инструменты и делаешь работу качественнее и быстрее остальных работников – тебя ждет зарплатный или премиальный рост на основе роста профессиональных навыков.

Сегодня тенденция иная, а именно в направлении soft skills, о которых коучи и психологи говорят повсеместно. Однако для специалистов ТОП-уровня в профессионально-техническом плане с этим часто возникают сложности.

Вы можете найти множество разных классификаций soft-навыков, для простоты восприятия я разделила их по четырем основным направлениям:

1. Коммуникация как навык обмена информацией и поддержание нетоксичных взаимоотношений.
2. Self-менеджмент: эмоциональный интеллект, готовность к изменениям и эмпатия.
3. Навыки эффективного мышления: тайм-менеджмент, умение расставлять приоритеты и смотреть на процессы системно.
4. Управленческие навыки, которые требуются тимлидам команд.

*В моей практике очень часто встречались разработчики с проблемами в коммуникации, но исключительно талантливые в разработке. Проблемы в работе с коллегами IT часто могут возникать из замкнутости и необщительности человека, но встречаются персонажи и с повышенной токсичностью – конфликтные и эгоистичные, они обычно отличаются отрицанием авторитетов в лице руководства и других членов команды, однако обычно такие специалисты недолго работают в коллективе и уходят на фриланс или в другую компанию, часто меняют работу.*

Ф. Лалу в своей книге «Открывая организации будущего» о бирюзовых компаниях пишет о высоком уровне социальных навыков сотрудников компаний – «гибкого типа мышления людей»<sup>1</sup>, склонности к кооперации и прозрачности в распределении задач и ресурсов (материальных и нематериальных). Бирюзовыми часто считаются компании с эволюционной целью (глобальной, меняющей мир), самоуправлением, но при этом обладающие целостностью и единством. В этих организациях в распределении премий и бонусов участвуют сами сотруд-

---

<sup>1</sup> Фредерик Лалу. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

ники, часто используется кросс-оценка навыков специалиста не только со стороны руководства. Даже более того, руководство может постоянно получать обратную связь о своей работе.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.